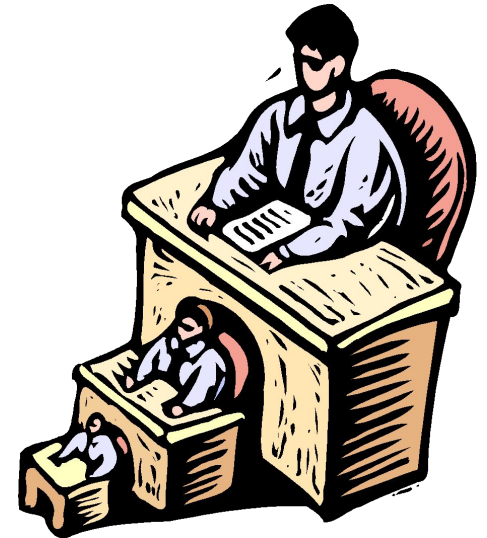


Филиал СПбГЭУ в г. Череповце

Менеджмент

С.В Бойко



ТЕМА 4.1. МЕНЕДЖЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Лекция

Череповец, 2013

08/10/2023

1

Содержание лекции

Положение менеджера в организации и в организационной структуре управления. Менеджер как субъект управления. Цели и задачи менеджера. Профессиональные требования к менеджеру.

Функциональная деятельность менеджера. Методы менеджмента.

Классификация, уровни иерархии и типы менеджеров.

Организационная среда менеджмента. Задачи, формы и способы возникновения организационных решений.

Организация деятельности предприятия в пространстве и времени.

Вопросы лекции

1. Положение менеджера в организации
2. Уровни и организационная среда менеджмента

Структура лекции

1. Положение менеджера в организации

1.1. Место менеджера в организации

1.2. Профессиональные требования к менеджеру

1.3. Цели и задачи менеджера

1.4. Роли и функции руководителя

1.5. Методы менеджмента

08/10/2023

2. Уровни и организационная среда менеджмента

2.1. Уровни управления

2.2. Организационная среда менеджмента

Словарь



1. Определите термины, используемые в данной лекции.
2. Пользуясь текстом лекции и приведенными ниже источниками, запишите в словарь терминов содержание ключевых терминов темы.

Менеджмент [Электронный ресурс]. – Мультимедиа энциклопедия. – М.: Русс-Орбит-М, 2004.

Словарь наиболее употребительных понятий (глоссарий) по менеджменту / Составитель С.В. Бойко. – Череповец: ИНЖЭКОН-Череповец, 2006.

Введение

Все организации имеют некоторые общие характеристики, включая и необходимость управления. Неудивительно поэтому, что управленческая работа также имеет много общих характеристик. Руководитель – это руководитель, и, хотя организации, сферы и ответственность могут различаться, работа президента страны имеет много общего с работой президента фирмы и мастера в цехе завода.

Аспекты управленческой деятельности, которые являются общими для всех руководителей во всех организациях, гораздо менее очевидны, чем различия в их работе. Большинство людей, в том числе и сами руководители-практики, полагают, что рутинная работа начальника цеха не намного отличается от работы тех, кем он руководит.

Но исследования показывают, что управленческая работа, по сути своей, очень сильно отличается от неуправленческой. И действительно, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой президента компании, чем с работой людей, которые находятся под его управлением.

Учебные задачи лекции:

- 1. Уяснить роль и место менеджера в организации.*
- 2. Определить задачи, решаемые менеджером.*
- 3. Дать анализ иерархии менеджеров.*
- 4. Показать значение менеджера в построении организационной среды.*
- 5. Выяснить стиль и методы работы менеджера.*

1. Положение менеджера в организации

1.1. Место менеджера в организации

- **Задачи и функции менеджмента осуществляются только через деятельность особой категории специалистов, которых принято называть менеджерами.**
Менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия.
- **Термин «менеджер» может употребляться применительно к достаточно широкой категории сотрудников предприятия:**
 - **руководителям групп;**
 - **начальникам лабораторий, отделов, функциональных служб предприятий;**
 - **руководителям производственных подразделений;**
 - **администраторам различного уровня, координирующим деятельность различных подразделений и внешних партнеров;**
 - **руководителям предприятий, фирм в целом.**
- **Менеджеры – основной ресурс и самый дорогой ресурс предприятия. Нужны годы, чтобы построить менеджерскую команду, а разрушить ее можно в одночасье.**
- **Быть менеджером – значит разделять ответственность и за успехи, и за просчеты предприятия. Менеджеры отличаются от других специалистов именно этой ответственностью за работу всего предприятия.**

1.2. Профессиональные требования к менеджеру

Знания в области теории и умения в сфере практики управления

- ◆ Специальная подготовка в области теории управления,
- ◆ Знание основ современной макро- и микроэкономики,
- ◆ Знание общей теории принятия управленческих решений,
- ◆ Умения применять экономико-математические методы для оптимизации решений,
- ◆ Навыки работы на ПЭВМ как в локальном, так и в сетевых вариантах.

Способность к коммуникации и умение работать с людьми

- Обеспечение коммуникации между элементами системы:
- ◆ вышестоящий руководитель,
 - ◆ коллеги родственных подразделений или предприятий,
 - ◆ рабочий коллектив

Компетентность в области специализации предприятия

- Знание**
- ◆ технического оснащения предприятия;
 - ◆ технологии производственных процессов;
 - ◆ теоретических и практических аспектов производств и их особенностей.

Выполнение этих категории профессиональных требований

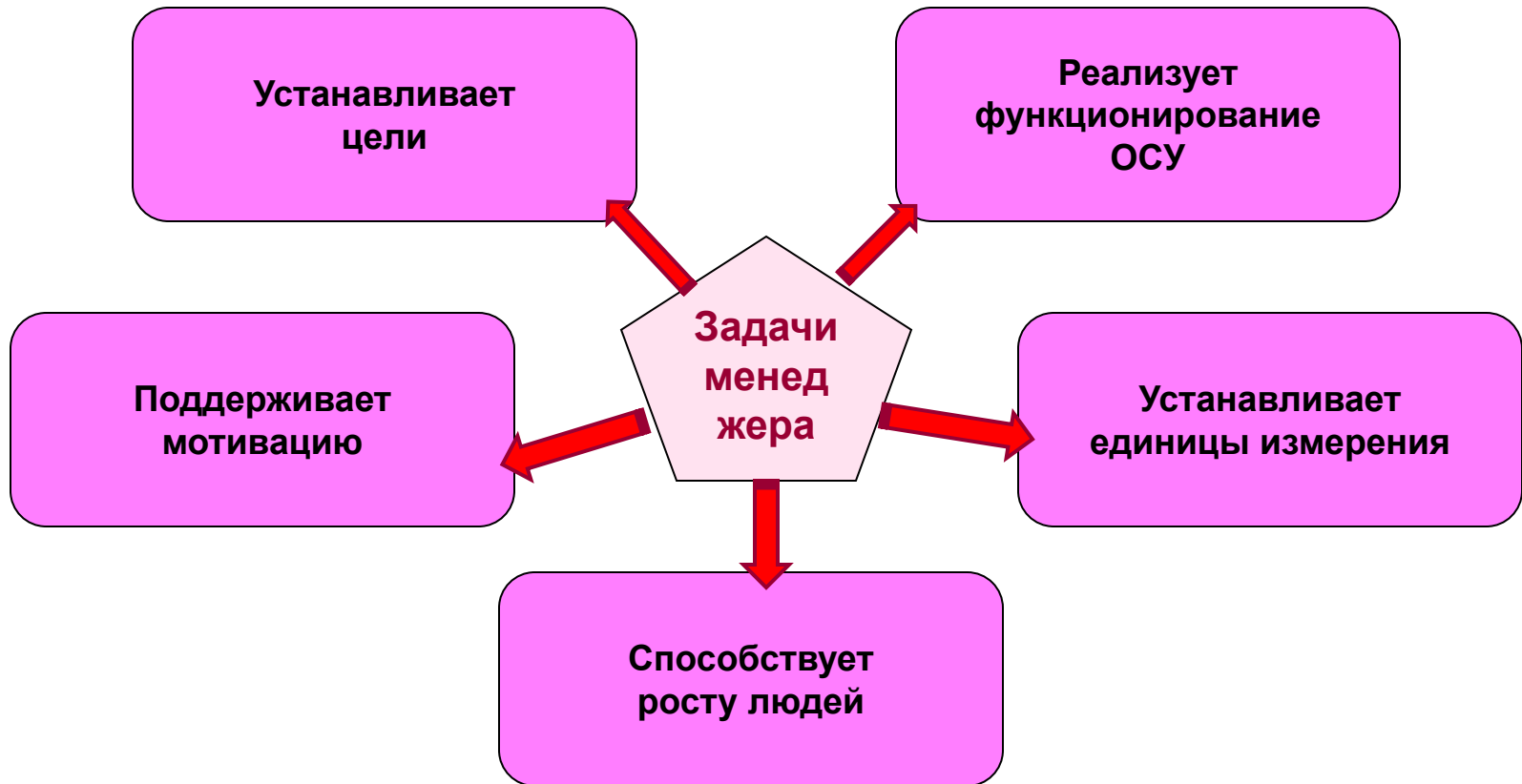
осуществляется, как правило, в системах

переподготовки и

повышения квалификации руководящих работников

1.3. Цели и задачи менеджера

Цель менеджеров – сделать человеческие, финансовые, физические ресурсы максимально продуктивными



1.4. Роли и функции руководителя

Роли руководителя

- **Касаясь содержания работы менеджера, Минцберг в своей книге «Природа управленческого труда»** находит одну общую черту управленческой работы – роли руководителя. *Роль*, по его определению, является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Точно так же, как герои в пьесе имеют свои роли, которые заставляют их вести себя определенным образом, менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений, и именно это определяет их служебное поведение. Отдельная личность может влиять на *характер* исполнения роли, но не на ее *содержание*. Так, актеры, менеджеры и другие играют заранее predetermined роли, хотя как личности могут давать собственную интерпретацию этих ролей.
- **В своих работах Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени.**
- **Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера независимо от характера конкретной организации.**

Роли руководителя

Роль	Описание	Характер деятельности
1. Главный руководитель	Выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением
2. Лидер	Ответственный за активизацию подчиненных, за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Все управленческие действия с участием подчиненных
3. Координатор	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации	Работа с внешними организациями и лицами
4. Приемник информации	Выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации
5. Распространитель информации	Интерпретирует и передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации	Вербальные и невербальные контакты для передачи информации подчиненным

Роли руководителя (продолжение)

Роль	Описание	Характер деятельности
6. Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления
7. Предприниматель	Разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации
8. Устранитель нарушений	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
9. Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации	Программирование работы подчиненных
10. Переговорщик	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Управленческие функции руководителя



**Руководитель –
нервный центр**

**Принимает команды и
информацию**

**Обрабатывает команды
и
информацию**

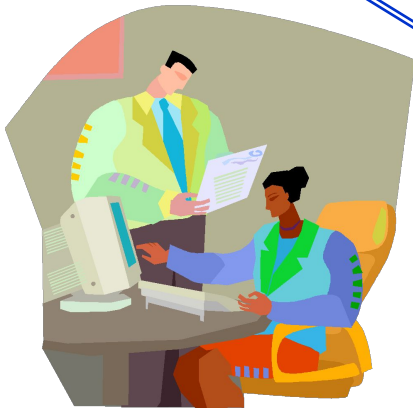
**Передает команды и
информацию**

*От внешних
источников*

*От внутренних
источников*

Подчиненным

*Во внешнюю
среду*



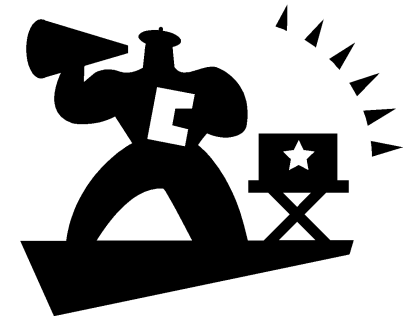
1.5. Методы менеджмента

Методы менеджмента – это система правил и процедур выполнения различных задач управления с целью выработки рациональных управленческих решений

Они, как правило, появляются в результате теоретических исследований и становятся достоянием широкой практики после масштабных экспериментальных апробаций.

Методы менеджмента вносят определенную упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение систем управления на предприятии.

Менеджмент использует **как общие методы**, применяемые во всех сферах деятельности (производстве, торговле, образовании, культуре и пр.), **так и специальные**, отражающие специфику определенной (например, инновационной) сферы.



1.5. Методы менеджмента

Выявление мнений

- Метод интервью
- Метод анкетирования
- Метод выборочных опросов
- Методы экспертизы

Анализ ситуации

- Системный анализ
- Метод написания сценария
- Методы сетевого планирования
- Функционально-стоимостной анализ
- Методы экономического анализа

Генерирование идей

- Метод мозговой атаки
- Метод синектики
- Метод морфологического анализа
- Метод деловой игры

Принятие решений

- Экономико-математические модели
- Метод таблиц решений
- Метод построения дерева решений
- Методы сравнения альтернатив

Оценка решений

- Методы оценки научно-технического уровня производства
- Методы оценки затрат
- Метод дерева целей
- Методы оценки порога прибыльности
- Методы оценки риска и шансов и др.

Наглядное представление

- Графические модели
- Физические модели
- Должностные описания и инструкции

Аргументирование

- Методы презентации
- Методы ведения переговоров

Методы менеджмента в управлении персоналом

1. Организационно-административные

1.1. Организационные:

Организационное регламентирование

Уставы, положения

Организационная структура управления

Положения о подразделениях

Должностные инструкции

Модели рабочих мест

Правила трудового распорядка

Контракты с персоналом

Процедурные инструкции

Нормирование

Нормы времени

Нормы затрат труда

Нормативы штатной численности и заработной платы

Нормы управляемости

Нормы обслуживания

Нормативы образования и расходования фондов

1.2. Административные

Государственная регламентация

Законы

Уставы

Постановления

Нормативные акты

Распорядительное воздействие

Приказы, распоряжения

Указания, поручения

Инструктирование

Целевое планирование

Рекомендации, советы, предложения

Предупреждения, запрещения, взыскания

Координация работ

Контроль исполнения

МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

Материальное стимулирование

Материальные санкции

Денежное

эффективных систем организации заработной платы;
научно обоснованной тарифной системы;
норм и нормативов трудовых , затрат;
форм оплаты труда;
поощрительных выплат и премий;
надбавок и доплат к заработной плате;
методов формирования фондов оплаты;
различного вида вознаграждений;
компенсационных выплат;
участия персонала в прибылях, капитале, собственности и др.

Неденежное

дополнительные льготы и услуги по социальному обслуживанию,
социальному обеспечению, дополнительному медицинскому
страхованию и другим видам обслуживания;
дополнительные (косвенные) расходы на персонал и др.

Методы менеджмента в управлении персоналом

3. Социально-психологические методы



2. Уровни и организационная среда менеджмента

2.1. Уровни управления

В структуре любого предприятия можно обнаружить два вида разделения труда менеджеров: горизонтальное и вертикальное.

Горизонтальное разделение труда в менеджменте связано со специализацией менеджеров преимущественно по функциональному признаку. Такое разделение труда обуславливает создание на предприятии специальных служб стратегического управления, плановых и контрольно-диспетчерских отделов и управлений, т.е. **расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений**. Например, на многих предприятиях имеются начальники финансового отдела, производственного отдела и службы маркетинга.

- Горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности.

Вертикальное разделение труда менеджеров выражается в организационной структуре предприятия, составе уровней менеджмента.

- Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей низшего звена, пока, наконец, управление не доходит до уровня руководителя, координирующего работу неуправленческого персонала. **Такое вертикальное развертывание разделения труда в результате образует уровни управления.**

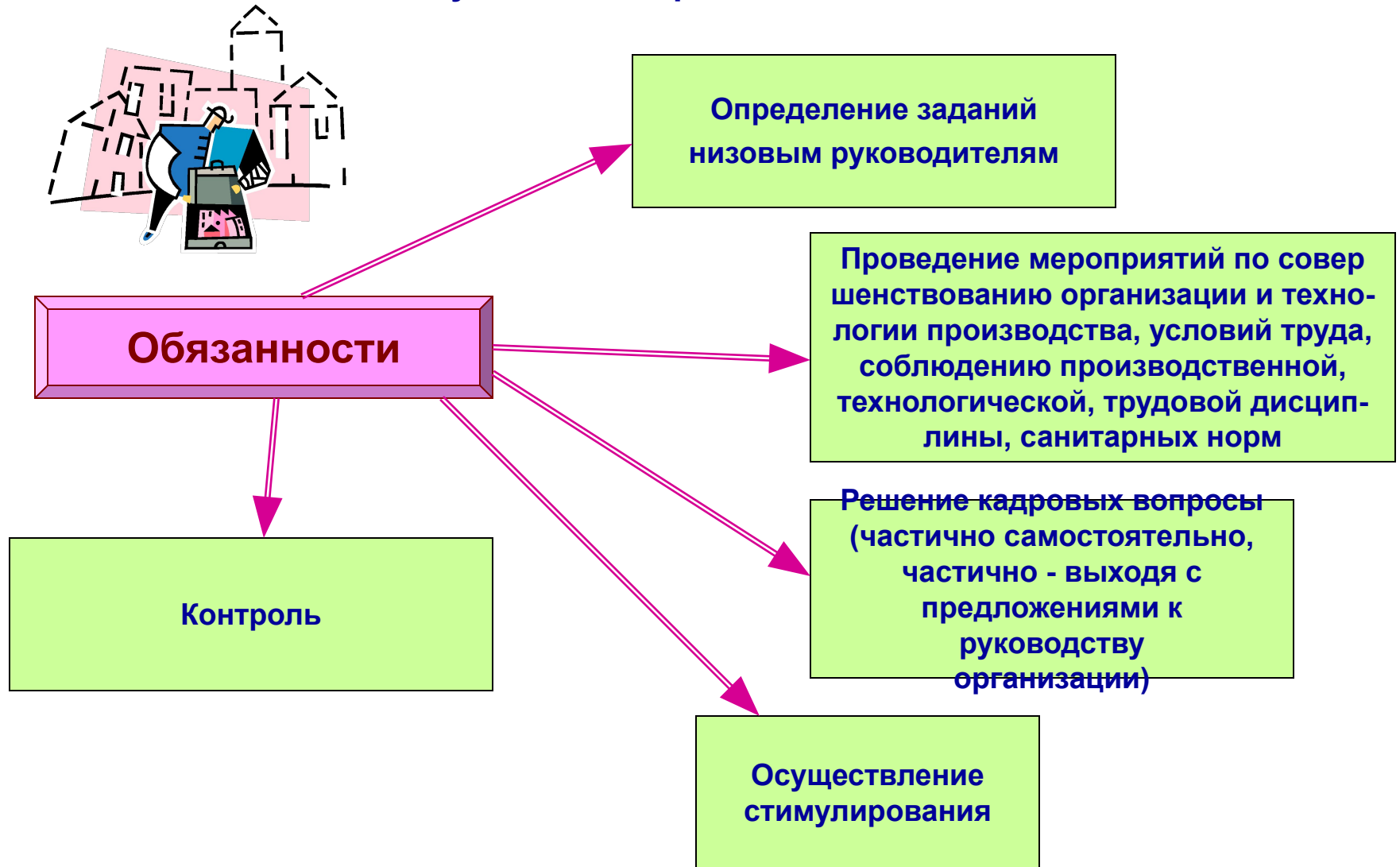
2.1. Уровни управления



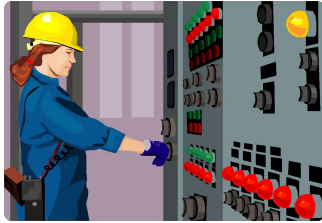
Руководство высшего звена



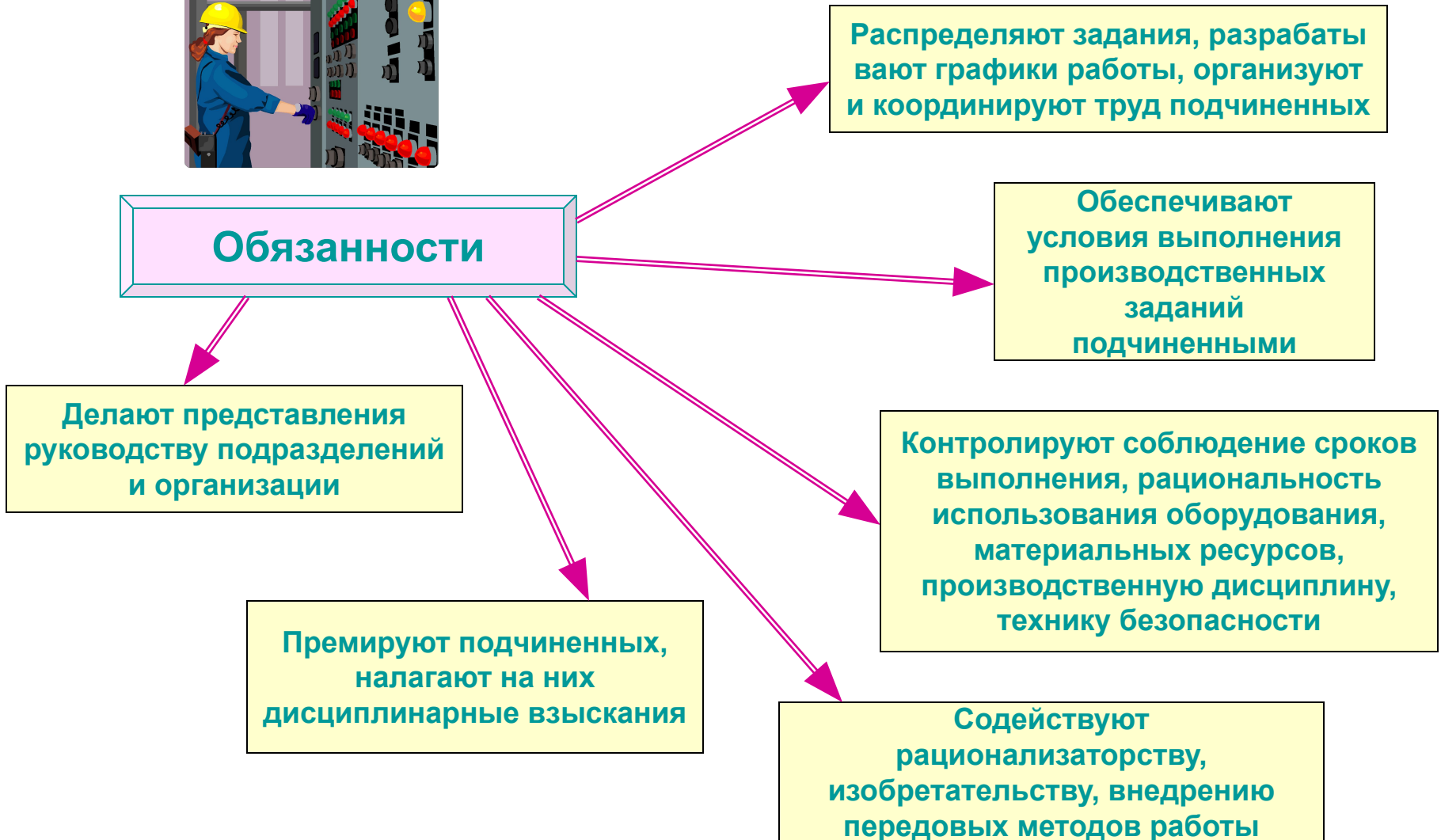
Руководство среднего звена



Руководство низового звена



Обязанности



Распределение времени руководителя



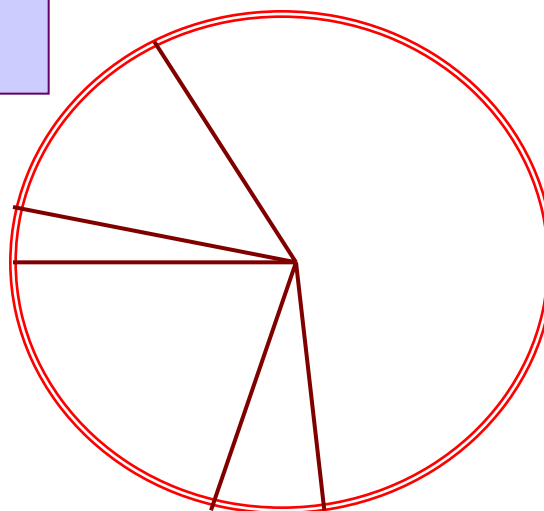
Незапланированные встречи
10 %

Запланированные
заседания, встречи
59 %

Поездки, осмотры
3 %

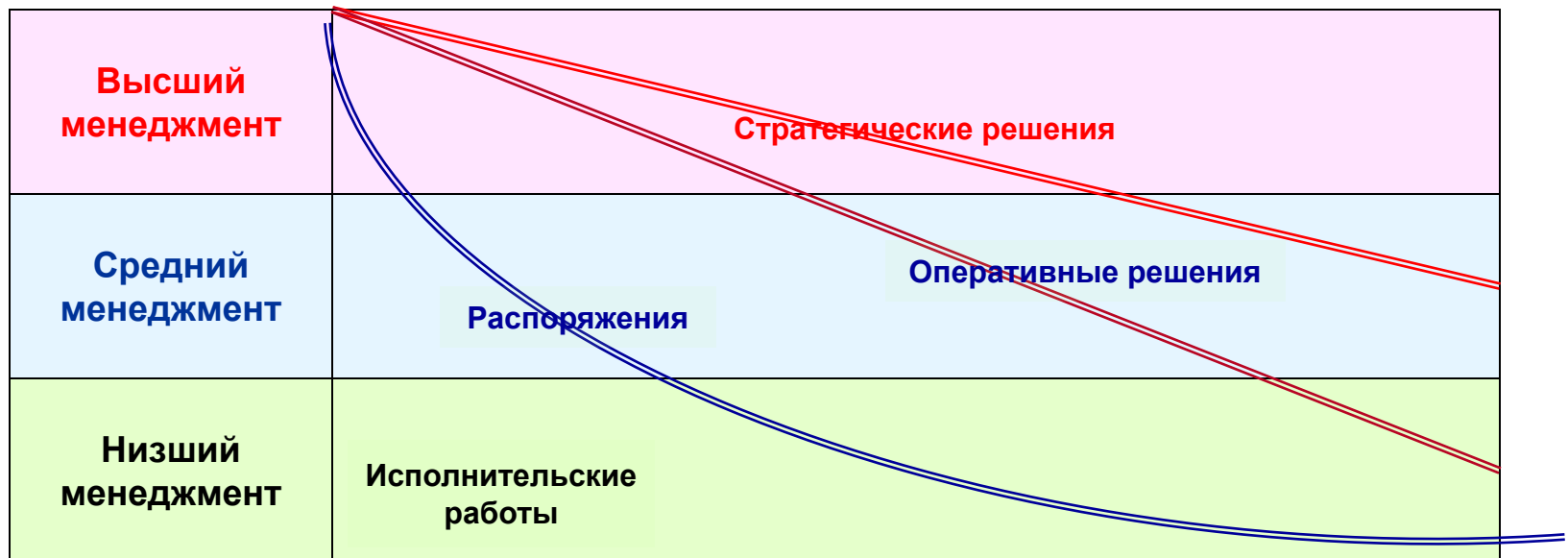
Работа с
бумагами
22 %

Разговоры по
телефону
6 %



Распределение видов деятельности по уровням менеджмента

Характер основных решений менеджера зависит от сферы его деятельности, а также от предметного круга функций, закрепленных за ним в конкретной организации. Состав предметных функций менеджера существенно изменяется в зависимости от его иерархического уровня в организации. Чем выше иерархический уровень менеджера, тем в большей степени в его деятельности присутствуют функции определения целей, стратегического планирования и системной организации инноваций.



2.2. Организационная среда менеджмента

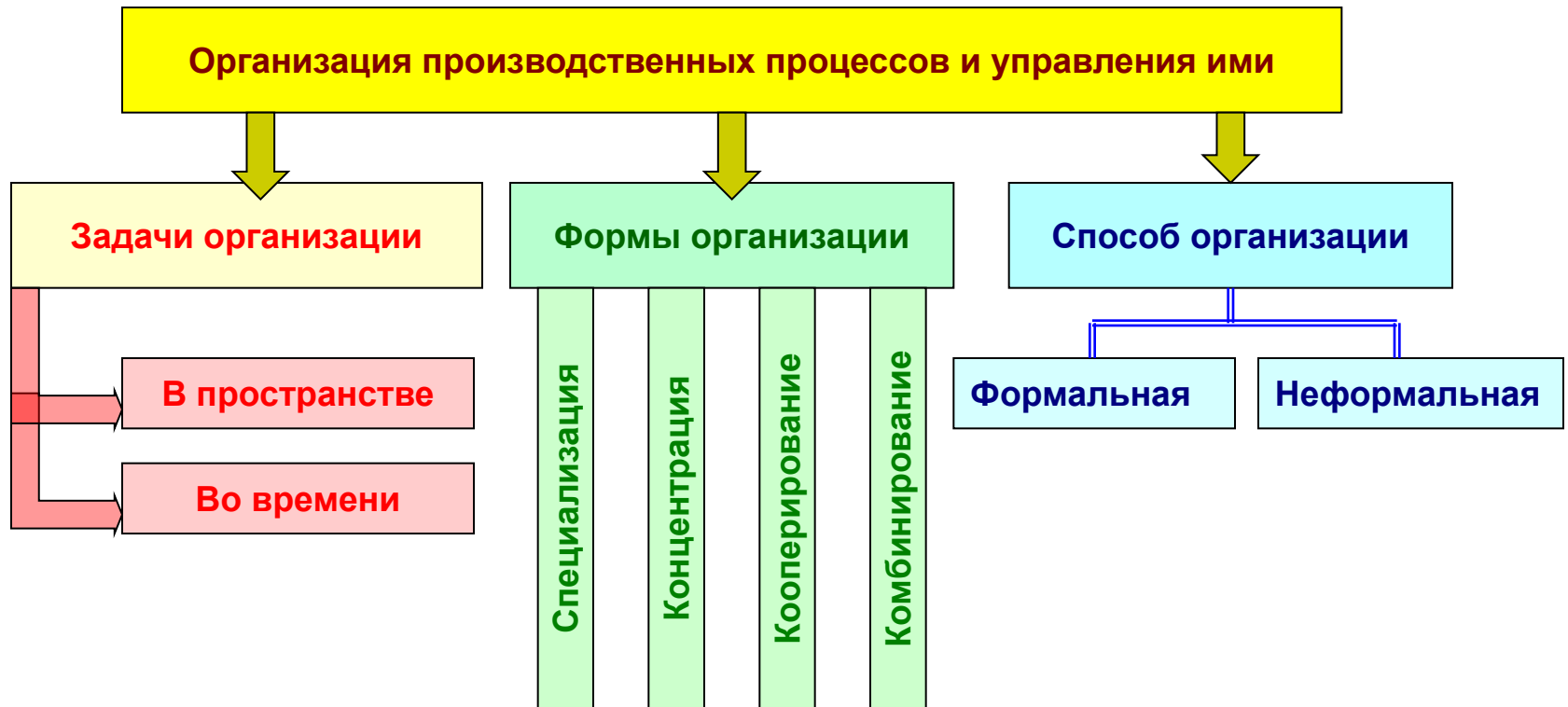
Для обеспечения качественной подготовки и выполнения управленческих решений с целью реализации принятой стратегии развития предприятия необходимо:

- установить состав требуемых ресурсов и исполнителей,
- распределить задания,
- скоординировать работу исполнителей во времени,
- наладить кооперацию участников,
- обеспечить контроль и взаимную информацию и пр.

Выполнение перечисленных задач осуществляется путем создания организационной среды предприятия, установления определенных взаимоотношений между ее элементами и регулирования порядка и условий их функционирования.

Организационная среда в менеджменте представляет совокупность подразделений производства и управления, а также связей между ними, обеспечивающих при их функционировании рациональное сочетание во времени и в пространстве всех элементов производственного процесса с целью наиболее эффективного выполнения принятых плановых решений.

Организационная среда предприятия



Организация процессов в пространстве и времени

Организация процессов в пространстве включает:

1. Производственную структуру предприятия, определяемую типом специализации
 - 1) целевой,
 - 2) функциональной,
 - 3) смешанной.
2. Структуру управления, создание которой включает:
 - ★ выбор типа структуры (линейная, линейно-штабная, матричная и др.),
 - ★ определение состава и функций органов управления,
 - ★ распределение полномочий между руководителями разного уровня,
 - ★ установление процедур и методов обоснования управленческих решений, порядка их согласования и организации исполнения,
 - ★ согласование информационного обеспечения органов управления.

Организация процессов во времени включает:

- структуризацию производственных процессов,
- подготовку кооперации предприятия с другими фирмами и координацию их деятельности,
- доведение отдельных заданий до исполнителей,
- обеспечение равномерной и достаточно высокой загрузки всех участников работ по проектам с целью их своевременного и экономного выполнения.

Формы построения организационной среды

Концентрация

*означает процесс сосредоточения
определенного вида деятельности
во все больших масштабах
в крупных фирмах, предприятиях
или их подразделениях*

Специализация

*используется при построении
организационных структур
предприятий и реализуется путем
ограничения его производственного
профиля или закрепления за
подразделениями определенных
видов работ или продуктов*

Кооперирование

*проявляется в углублении
межфирменного сотрудничества,
развитии международной
координации
в производственной сфере,
проведении масштабных
научно-производственных программ*

Комбинирование

*проявляется в создании и
функционировании на предприятии
сопутствующих производств и
инновационных процессов,
основанных
на уже полученных результатах или
вторичном использовании сырья,
энергии и материалов*

Заключение

Решающим залогом успеха менеджмента на предприятии является его профессиональный уровень, способность к обучению и постоянному развитию творческого потенциала

Общие правила эффективного менеджмента.

- 1. Интеграция всех хозяйственных, социальных задач, как фундаментальной основы повышения конкурентоспособности предприятия, в единую стратегическую концепцию. Это означает, что:**
 - все сотрудники понимают и придерживаются принятой инновационной концепции развития предприятия;
 - все сферы деятельности предприятия эффективно взаимодействуют и согласованно развиваются в рамках этой концепции;
 - все проблемы ориентированы на удовлетворение спроса в ограниченных сегментах рынка;
 - производственный потенциал сосредоточен в ограниченной сфере.
- 2. Создание и стимулирование плодотворного творческого климата на предприятии. Это означает:**
 - развитие чувства карьеры и готовности к риску у менеджеров и работников предприятия;
 - развитие широкого междисциплинарного, не ведомственного мышления у разработчиков;
 - развитие критического отношения к достигнутым результатам;
 - стимулирование творческой активности на предприятии;
 - развитие и углубление кооперации с другими предприятиями и партнерами.

Заключение (продолжение)

3. Использование неординарных организационных решений, что означает:

- организацию инноваций как постоянную фундаментальную основу деятельности предприятия;
- развитие гибких, адаптивных производственных структур.

4. Разработка и применение эффективных методов принятия управленческих решений, что означает:

- фундаментальную информационную подготовку;
- качественную проработку вариантов решений (альтернатив);
- объективную оценку и экономическое обоснование решений;
- строгий контроль за исполнением проектов.

5. Глубокая подготовка производства и продвижения на рынки инновационной продукции, что означает:

- осуществление опытного и техническую подготовку серийного производства инновационной продукции в соответствии с долгосрочными оценками спроса в выбранных сегментах рынков;
- подготовку выбранных сегментов рынков к инновационному продукту;
- построение системы сбыта инновационного продукта;
- подготовку системы сервисного обслуживания потребителей.

6. Обеспечение высокой эффективности и экономичности производственных процессов, что означает:

- сокращение длительности и снижение затрат на производство;
- обеспечение возможно высокого уровня удовлетворения спроса;
- осуществление упреждающих инноваций в конкуренции;
- постоянную идентификацию высших достижений и ориентацию на их использование (бенчмаркинг).